

# 煤炭行业目标管理 内部银行经验汇编

全国煤炭行业目标管理  
内部银行经验交流会秘书处编



中国矿业大学出版社

# 前 言

今年7月，能源部在扎赉诺尔矿务局召开了全国煤炭行业推行目标管理、内部银行经验交流会。部分单位介绍了开展这项工作的经验和具体作法。会上还就如何进一步深化改革、加强企业管理、转换经营机制进行了研讨。为了便于全国煤炭行业广大财会人员学习和借鉴，应与会代表的要求，我们将部分单位的经验和研讨发言稿编印成册，供各煤炭企业学习参考。由于时间紧迫，书中难免有疏漏之处，请大家批评指正。

参加本书材料审查的有肖汝喜、高增祺、袁长永、王忠民、张志诚、李长忠、宛海鸣等同志。本书由肖汝喜同志总纂定稿。

一九九二年七月

# 目 录

## 一、文件材料

1. 肖汝喜同志在全国煤炭行业推行目标管理、内部银行经验交流会上的开幕词…………… ( 1 )
2. 强化管理, 深入挖潜, 完善和发展目标管理、内部银行体系……………肖汝喜 ( 3 )
3. 能源部关于印发推行目标成本管理, 实行内部银行意见的通知…………… ( 13 )

## 二、经验交流材料

1. 完善内部银行调控机制, 提高矿井综合经济效益……………兖州矿务局南屯煤矿 ( 18 )
2. 煤矿定额成本的应用与发展……………阳泉矿务局 ( 26 )
3. 建立内部银行, 推行目标成本管理, 不断完善企业经营机制……………舒兰矿务局 ( 37 )
4. 推行目标成本管理, 提高企业经济效益……………新汶矿务局协庄煤矿 ( 50 )
5. 推行企业内部银行, 提高企业经济效益……………新汶矿务局西港煤矿 ( 59 )
6. 运用“四位一体”管理方法, 努力提高企业

- 经济效益.....扎赉诺尔矿务局 (74)
7. 建立内部银行, 完善经营机制, 不断提高企业管理水平.....徐州矿务局庞庄煤矿 (80)
8. 完善目标管理体系, 强化企业经营机制.....义马矿务局杨村煤矿 (88)
9. 推行成本控制工程, 提高企业经济效益.....山东临沂市东高都煤矿 (96)
10. 建立厂内银行, 完善内部经济责任制.....莱芜煤机厂 (118)
11. 完善内部银行功能, 强化企业经营机制.....永荣矿务局永川煤矿 (142)
12. 建立内部银行, 推行目标成本管理, 促进经营机制的转换.....霍州矿务局 (151)
13. 完善内部银行职能, 充分发挥资金融通和控制成本的作用.....焦作矿务局 (160)
14. 推行内部银行, 转换经营机制, 不断完善内部经营管理新体系.....汾西矿务局 (169)
15. 深化会计改革, 推行内部银行, 建立责任会计, 完善会计管理机制.....通化矿务局清通矿 (179)
16. 强化控制职能, 推行责任会计, 实现目标管理, 提高经济效益.....通化矿务局机电总厂 (202)
17. 推行目标成本管理, 保证完成盈亏计划.....双鸭山矿务局 (217)
18. 强化目标管理, 提高经济效益.....河南焦作市方庄煤矿 (224)
19. 深化财务经营改革, 提高企业经济效益.....抚顺矿务局老虎台矿选煤厂 (231)
20. 推行目标成本管理, 完善承包

经营机制.....永安矿务局(239)

### 三、转换经营机制研讨发言

1. 转换经营机制, 走出煤炭  
困境.....山西煤管局 郭精明(245)
2. 大雁一矿在建设高产高效试验矿井中经营管理  
工作改革的具体情况.....大雁矿务局一矿(251)
3. 谈增强企业活力.....顺抚矿务局 向云传(259)
4. 深化企业改革, 转换经营机制.....徐州矿务局(265)
5. 煤炭企业经营机制转换的初步  
探讨.....南票矿务局财务处(270)
6. 转换经营机制, 增强活力, 提高经济效益的  
几点建议.....新汶矿务局(279)
7. 抓住机遇, 转换机制, 进一步增强统配矿井的  
生机和活力.....兖州矿务局南屯煤矿(286)
8. 加大改革力度, 增强企业活力, 提高  
企业效益.....辽源矿务局(294)
9. 干部制度改革是三项制度改革  
的主旋律.....舒兰矿务局(302)
10. 积极推进三项制度改革, 培养职工市场  
竞争意识.....焦作矿务局(315)
11. 在深化改革中增强企业活力, 提高  
经济效益.....东煤设备制造公司财务处(319)

# 肖汝喜同志在全国煤炭行业推行 目标管理、内部银行经验交 流会上的开幕词

(1992年7月21日)

同志们：

能源部全国煤矿目标管理、内部银行经验交流会和深化改革、转换经营机制座谈会今天正式开幕了。首先让我代表能源部经济调节司向参加会议并支持我们工作的中国统配煤矿总公司、东北内蒙古煤炭工业联合公司、中国地方煤矿公司的领导，向各省（区）煤炭公司（厅、局）和矿务局、矿、厂的领导以及所有与会代表表示热烈的欢迎。

我们这次会议的主要任务和中心议题是：进一步总结交流部分矿务局、矿、厂开展目标管理、内部银行的先进经验和好的作法，探讨煤矿深化改革的新思路、新途径。自能源部成立以后，我们就提出了要在全中国煤矿进一步推行目标管理、内部银行、经营调度工作。几年来，在中国统配煤矿总公司、东煤公司、地煤公司的具体领导和安排下，这几项工作取得了很大的进展，积累了很多好的经验。在这次会议上将向大家介绍的经验就是具有代表性的典型。我相信，通过这次会议，大家一定会进一步提高对煤矿开展目标管理、内部银行和内部经营机制改革重要性的认识，增强搞好目标管理、内部银行和内部改革的紧迫感和责任感，从

而把煤矿的经营管理水平大大提高一步。

大家知道，多年来，历史为煤矿造就了一个典型的产品经济模式。近几年，虽然在政策上做了一些改进，在企业内部搞过一些改革，但从整体来看，这些改革还是初步的、肤浅的，较之其他行业也是落后的。当前在邓小平南巡讲话和党中央有关文件的指引和推动下，全国上下掀起了改革开放的浪潮。沿海、沿江和沿边地区的进一步开放、煤炭价格的进一步开放、能源部刚刚结束的三项制度改革现场会的新鲜经验以及大家所忧虑和担心的财务制度、会计核算改革也已经起步，所有这些都为煤矿的深化改革创造了许多外部和内部的有利条件。因此说，形势是喜人的又是逼人的。这就迫使我们要以极大的热情，全新的精神面貌和高度的责任心投入到这场改革中来，为更好地发展煤炭生产、建设，为尽快改变煤矿的落后面貌，并创造出一个宽松的生产、建设经济环境做出我们应有的贡献。

# **强化管理，深入挖潜，完善和发展目标管理、内部银行体系**

**肖汝喜同志在煤炭行业推行目标管理  
内部银行经验交流会上的讲话**

**（1992年7月）**

同志们：

全国煤炭系统推行目标管理内部银行经验交流会，今天就要结束了。会上共有19个单位以大会发言或书面发言的形式介绍了他们推行目标管理、实行内部银行的经验，有十几个单位围绕如何认真贯彻落实邓小平同志讲话精神，在能源行业进一步实行改革开放、转换经营机制、加快生产发展、提高经济效益这个主题进行了研讨，提出了许多宝贵的意见和建议，从而给与会代表很大的启迪，使会议达到了总结经验，交流思想的目的。总的说来，这次会议开得很好，下面我想讲两个问题：

## **（一）几年来，煤炭行业推行目标管理内部银行的基本情况**

目标成本管理不仅在国际上是现代化企业管理的重要组成部分，也是一种适合我国企业管理的基本形式。实行目标管理就是要确定企业在一定时期内经营的总目标，并据以确定企业内部各单位、各部门的目标，使企业上下都按规定的目标进行管理，完成目标规定的任务。针对各能源企业普遍存在的产出效益不高、

用人多、消耗高、浪费大的现象，能源部从1990年就提出在能源行业大力推行目标管理，把我们的工作重点转移到提高劳动生产率和经济效益上来，真正走出一条投入少、产出多、发展好的新路子，同时要求各单位把内部银行作为推行目标管理、完善承包经营责任制的配套措施，和目标成本管理一并实行。1990年5月份能源部经济调节司在淮南矿务局召开了第一次目标管理内部银行经验交流会，重点介绍了义马矿务局杨村矿等单位的目标管理经验，舒兰、焦作局、永荣矿务局永川矿等单位的内部银行经验。对在全国煤炭行业推行目标管理和内部银行起到了重要的推动作用。在今天的能源工作会议上又提出了“关于推行目标成本管理实行内部银行的意见”，要求全行业继续大力抓好这项工作，以适应当前加快改革开放的大好形势，进一步提高经济效益。3年多来，各煤炭企业认真贯彻能源部上述要求，在本企业大力推行目标成本管理，实行内部银行，取得了较好的成效。对改善企业经营管理、挖掘内部潜力、控制成本、降低消耗、提高经济效益起了促进作用。这次会议上介绍的经验都是目标管理和内部银行搞得比较好的典型，从这些典型经验来看有以下几个显著的特点：

1. 一些行之有效的成功经验能够坚持巩固，不断取得新效果

近年来，各企业在推行目标管理内部银行方面创造了不少好经验、好作法，大部分单位都能适应不同时期企业内外部环境的变化，对其进行修改补充，使其不断完善。如阳泉矿务局从1985年开始实行定额成本作为强化管理、完善总承包的一种手段，把定额成本和计划管理相结合，和完善盈亏指标相结合，促进了生产技术的进步和管理水平的提高，煤炭成本一直保持在较低水平上。1991年全局吨煤成本49.11元，比全国平均64.87元低24.3%，在总承包7年中吨煤成本上升4.36元，大大低于全国平均上升幅度。

2. 几年来，目标管理和内部银行推进速度较快，覆盖面广

这次会上介绍的经验不仅有财政在中央的统配煤矿，而且还有财政在地方的统配煤矿和地方国营煤矿。霍州矿务局是统配煤矿，但财政在地方，在经营方面面临的困难很多，他们把推行内部银行作为实行目标管理、改善经营、完善承包的一种手段，从1987年开始筹建运行，首先在局建立资金型内部银行，在这个基础上，又建立了矿级费用型内部银行，从而使全局流动资金占用几年来一直控制在较低水平，同时加强了对各矿厂成本费用控制，这对降低成本，提高经济效益也起到了很好的作用。

3. 随着目标管理和内部银行的推行，一些现代化的管理方法和手段在煤炭行业越来越普及。

科学技术是生产力，管理也是生产力。要发展煤炭生产、提高经济效益，除继续应用好一些行之有效的传统管理方法外，还必须大力推广应用新的现代化管理方法和手段。在推行目标管理内部银行过程中不少单位在这方面也作了有益的尝试。如山东省临沂市东高都煤矿1989年实行成本控制工程，他们运用系统工程原理，以实现最佳成本为目标，建立成本控制工程运行机制及组织保证体系，加强和完善基础工作，对于企业生产经营耗费全过程进行全员、全过程、全方位的控制，从而改变了传统的成本管理模模式，由财务部门一家管理变为全员管理，把事后算帐变为事中控制，把职工吃企业“大锅饭”变为按经营成果进行分配，从而取得了较好的经济效果。1989年当年实现利润209.5万元，比实行成本控制工程前的1988年增加2.5倍。1990年在市场疲软的情况下，仍实现利润93.5万元，比1988年提高了57.8%，1991年又实现利润100.12万元。由于实行成本控制工程，这个矿的吨煤成本比本地区同行业平均水平低17.2个百分点。有些企业还根据自己的情况建立“责任会计”也取得了较好的效果。如通化矿

务局道清矿建立“责任会计”虽然不到1年，就使从矿领导到全体职工的经济责任意识、商品意识、本成意识都有很大提高。今年1~5月份，煤炭比计划超产223674吨，吨煤成本比预算目标降低4.18元。该局机修厂进行“责任会计”试点也取得了较好的效果。

随着会计电算化的普及，在实行目标管理和内部银行的过程中，越来越多的单位使用了电子计算机，利用电子计算机对各项数据和指标进行收集、归纳、整理、分析、反馈，大大加快了工作进度，使目标管理和内部银行在实际工作中发挥更大的效果。今年6月份在兖州矿务局召开的全国煤矿会计电算化会上，兖州矿务局南屯矿、兴隆庄矿等单位介绍了这方面的经验。

#### 4. 从实际出发，形式多样，管理方法又有新的发展

煤炭企业生产经营条件有自己的特殊性，每个煤炭企业又有自己的具体特点。因此，推行目标管理和内部银行工作从一开始我们就强调要从实际出发、讲求实效，在形式上不搞统一模式，通过实践来检验和发展。从目标管理方面来说，新汶矿务局协庄矿、义马矿务局杨村矿以盈亏承包指标为总目标，实行成本目标分解，以经营调度为主要手段，对目标的执行情况跟踪控制，进行严格的考核奖罚。山东省临沂市东高都煤矿运用系统工程原理来实现目标成本管理。他们尽管模式不同，但基本的程序都是进行目标决策、目标分解和目标控制；从内部银行方面来说，目前绝大多数统配矿务局都建立了局级资金型内部银行，据以融通资金、调剂余缺。不少单位还同时建立矿级费用型内部银行，以此来控制费用和成本支出，从而使全局内部银行成为资金型、费用型相结合的内部银行。从机构设置来说，大多数单位都把内部银行作为财务部门的附属机构。还有些单位如焦作矿务局单独设立内部银行与财务部门并列，取消所有局属各矿厂及事业单位的银行账户变为局内部银行存款户，从而在资金上实现了高度集中，同时

在矿级也建立了费用型内部银行。以上作法在几年来的实践中都取得了较好的效果。从内部银行运行机制上说，有双轨制运行，如南屯矿内部银行，这是大多数单位采取的形式；有单轨制运行，如西港矿和莱芜煤机厂、舒兰矿务局等单位，这是管理基础比较好的单位采取的形式，目前还占少数。

以上是几年来推行目标管理和内部银行工作所表现出来的几个显著特点。特别应当指出的是，为了控制成本上升过快，亏损连年大幅度上升的趋势，更好地贯彻能源工业会议精神，年初中国统配矿煤总公司和东煤公司决定实行目标成本考核和建立扭亏目标责任制，坚决遏止成本年年增长，亏损年年增加的状况。1~5月份，全国统配煤矿平均吨煤成本达67.19元/t，虽较上年同期有所增加，但同前4个月累计比，吨煤降低了1.06元/t。主要是两个公司狠抓经营，推行目标成本管理，加强内部控制，取得了初步效果。

总的来看，全国煤炭系统的目标管理、内部银行工作发展较快。在促进生产发展，改善企业经营管理，完善内部经营机制，提高经济效益方面发挥了积极作用。但是，也应当看到，目标管理和内部银行工作还没有被所有的单位所认识，所接受。因此，这项工作发展的还不够平衡，主要存在以下几个问题：

① 部分单位也搞了目标管理和内部银行，但并没有下功夫抓落实，没有很好地发挥其作用，此机构形同虚设，流于形式。

② 有些单位的内部银行目前只停留在矿务局的资金融通上，还没有作为费用控制的一种手段落实到矿。

③ 有些单位的基础工作薄弱，特别是区、队和班组的内部核算尚未开展起来，有的连人也没有配齐，更不用说人的素质了。

## （二）对进一步开展目标管理、内部银行工作的几点意见

当前，全国上下正在认真学习和贯彻邓小平同志的南巡讲话，掀起了深化改革的热潮。煤炭行业也在认真研究如何抓住当前有利时机，加快改革步伐，加大改革力度，并围绕着调整产品结构、转换企业内部经营机制等问题进行诸方面探索。在经营工作上，各企业正千方百计挖掘内部潜力，开展双增双节，努力减亏增盈，提高经济效益。在这种形势下，大家坐在一起，共同研究如何搞好目标管理、内部银行工作，研究探索煤炭行业深化改革的新路子，确实是机会难得。

为了进一步搞好目标管理和内部银行工作，提几点意见，供大家参考。关于深化改革问题，最后讲一讲自己的一些看法，就不形成文字了。

#### 1. 提高认识，进一步增加搞好目标管理、内部银行的自觉性

目标管理、内部银行是加强企业经营管理的一种手段，要认识它的重要性。首先要认清煤炭企业改革的大趋势和所担负的责任。大家知道，煤炭价格改革比原来设想的加快了。从今年7月1日起，指令性计划煤炭上调10元后，指导性煤价全部放开，定向议价和议价自销煤价不受最高限价限制，其余的3亿t指令性煤炭通过3年全部放开。过去，我们共同的呼声是，煤价背离煤值，煤价过低是造成煤炭企业亏损的主要原因，照现在的煤价改革趋势，这个问题很快得到解决。但下一步面临的问题我感到更加严峻了。财政部最近已经提出，随着煤价的逐步放开，财政补贴也要逐步收回，所借债券也要从煤价中自己归还，如果企业的管理水平和经营状况仍然停留在现阶段，没有几年，煤炭企业仍将陷入困难境地。算几个大帐就清楚了，现在国家的财政补贴，吨煤在14元左右，拨改贷不还，只银行贷款和债券按15年期限归还，吨煤还要负担近2元。现在的煤价实际上平均吨煤已达到83元多，成本接近77元，营业外7元多，这样今年如果搞好了，收

入与支出持平。财政补贴部分可以留下。但如果财政补贴抽回，我们将一点留利也没有了。就是后3年煤价全部放开，如果成本仍然是这个递增速度，收支相抵，基本上剩不下什么。在认真分析以后，我们就应当认真地考虑，煤价全放开后，煤炭企业还向国家要什么？因此，摆在我们面前的任务，就是如何在企业自身上下功夫，如何通过深化改革、精简机构、减少人员、降低材料消耗，改变产品结构。说这些的意思，就是应该认识到，我们自身加强管理的重要性、紧迫性。由于这次会重点是研究目标管理、内部银行，因此，就引伸到强调搞好这项工作的重要性上来了。

大家知道，目标管理是企业综合计划整体性的管理，是企业为实现总目标而进行的系统的组织、激励和控制活动，是统一广大职工的意志和行为，调动广大职工积极性和创造性的有效的管理办法，也是落实承包任务的前提和具体体现。内部银行是根据我国实际情况在企业内部全面开展经济核算的一种有效形式，也是完善承包经营、实现目标管理、实行企业自我约束，提高经济效益的重要手段。这是已被无数个企业实践得出来的结论。而有一些企业，经济状况本来不好，但又不肯做深入细致的工作，也不去采取行之有效的管理方法，而是怨天尤人，强调客观，这种精神状态，国家再给多少政策也是枉然。因此，我们一定要转变产品经济观念，增强企业的效益意识，学会运用科学的管理方法，把企业的经营管理提高一大步。希望各级领导同志，特别是主管经营的局长、矿长和总会计师一定要重视目标管理和内部银行工作，人员编制上要给予保证，并且亲自把这项工作抓好。作为财务部门，更是责无旁贷，要向各级领导同志多宣传、多汇报，使领导同志了解开展这项工作的重要性和可操作性，以取得领导的重视和支持，从而把这项工作真正开展起来。

## 2. 实事求是、因地制宜、积极建立和充分发挥好目标管

理，内部银行的作用

我们了解了目标管理、内部银行在企业经营管理中的作用以后，对于尚未建立起目标管理和内部银行的局、矿，要尽快把目标管理和内部银行建立起来。我想，现成的经验和作法都有，只要下功夫去做，是没有问题的。但也要因地制宜，实事求是。因为各局有各局的具体情况，比如，机构设置、人员素质、习惯作法、地理条件等等都不尽相同，因此，在引进别人的经验和作法时，一定要结合本局、本矿的实际情况，不能照搬照套。对于已经建立了目标管理和内部银行的单位，要在总结经验教训的基础上，进一步做好提高的工作。这里面有几种情况：一是矿务局一级建立了内部银行、但矿上的内部银行尚未建立，这套内部银行只起资金融通作用，当然，这种情况只是少数单位；二是局、矿都已成立了内部银行，也都在按各自的功能进行运转，但由于各方面的原因，矿上银行还没有很好地发挥作用，没有做到事前预测，事中控制，事后结算、分析。这种情况恐怕占的比例大一些；三是局、矿两级的内部银行作用发挥得都很好，而且有的矿务局的内部银行不但融通资金，而且在控制费用上也发挥了作用。这次会议上一些局、矿介绍的经验就代表了这一类型的情况。

为了更好地发挥内部银行在企业经营中的作用，要求尚未建立内部银行的单位，在下半年要做些准备工作，争取明年年底以前要把内部银行全部建立起来并投入运行，其中包括地方国营煤矿。对于已经建立起来的单位今年下半年要认真总结一下，对于作用发挥不好的要找出原因，加以改造、补充、完善，明年就要很好地发挥作用。

为了解除一些单位“降低成本吃亏”的思想包袱，我们在政策上也给大家创造了一些条件：一是减亏增盈留利免交两金；二是下一期总承包基数算帐，一律以1991年的实际为基础；三是减少上面平调的办法，无论维简费，还是给的政策，基本上都留给

企业。这几项政策基本落实，请大家放心。今后工作好坏，这就看各自的本事了。经营好了，剩下的都留下，用于发展自己；经营得不好，过不去，上边也不会对你有多大的补贴或照顾。当然，也不排除一些个别的特殊问题，但对大多数煤矿都要一视同仁了。

在开展目标管理，内部银行工作时，我们还要同其他的办法一起来做，比如内部经济核算、经营调度等。因为这些工作，目标都是一致的，只不过从不同的角度发挥作用，而且又是相互联系、相辅相成的。所以，这次会议虽然强调要把目标管理、内部银行搞好，但我们也强调一下其他几项工作，使之都能发挥更大的作用，把企业的管理水平提高一步，创造出更大的经济效益。

很多单位的经验证明，做好这几项工作不是很难的事。特别是当前的形势，对我们搞好这几项工作十分有利，况且这项工作都是大家都熟悉的工作，加之很多单位的现成经验和做法，只要主管领导真正重视，而且亲自去抓，具体工作同志下些功夫，完全可以在短时间内把这项工作搞上去，而且见到成效。

### 3. 搞好人才培养，切实加强基础工作

建立目标管理、内部银行，看起来简单，但它毕竟是一个系统工程，需要各方面的配合和协作，特别需要搞好人才培养和扎扎实实地搞好各项基础工作。

一是要做好舆论宣传工作。不仅要对业务人员进行宣传，更重要的是对各级领导同志和有关业务部门进行宣传，让他们真正认识到搞好这几项工作的重要性和必要性。因为这些工作不只是财务部门一家的事，涉及到各个部门和各个方面，没有领导的支持和有关部门的协调是很难搞好的。

二是搞好各项基础工作。各项基础工作是建立以内部银行为主要手段的经营目标管理体系的重要保证，必须下大功夫做好这项工作。主要内容包括：内部价格、定员定额、工作标准、结算办

法、考核标准和奖惩办法等。需要强调的是：在制定定员定额时，要做到先进合理。要通过认真分析、科学测算、参照同类条件的先进定员定额，结合本单位以前的实际水平，同时考虑深化改革的一些精神和要求，实事求是的进行测定。使大家既能通过努力达到，又不能高不可攀。其次是内部价格和工作标准要相对稳定，既不能改动过快，又不能几年不变；再是考核要严格，坚决兑现。很多单位经验说明，如只奖不罚，我们制定的所有办法都将起不到应有作用，整个工作就会前功尽弃。

三是配备人员、搞好培训、提高业务人员素质。

现在，各企业正在进行三项制度改革。但是，作为一个有头脑的企业领导人，在当前加快进行以经济建设为中心的现代化建设过程中，搞好人才培养，提高各类业务人员素质，确实是一个十分重要的不容忽视的问题。建立目标管理体系和内部银行工作，业务性较强，需要掌握一些新的知识和手段，而这些是大多数财会人员所不熟悉的，根据一些搞得好的单位经验，在整个工作的准备阶段和运行阶段，抓好人才培养，不断提高人员素质，都是一个必不可少的环节。同时，相应的机构也应当建立，以利于工作的开展。至于设置方式和人员配备，可根据实际需要和自己的条件决定，总原则是精干，讲究实效，不走形式。

以上几项工作，请各单位认真抓好。大家回去后，要向本单位领导认真汇报这次会议精神，取得他们的支持，切实把本单位目标管理和内部银行工作提高到一个新的水平，为加快改革步伐，深挖内部潜力，进一步提高经济效益，作出应有的贡献！